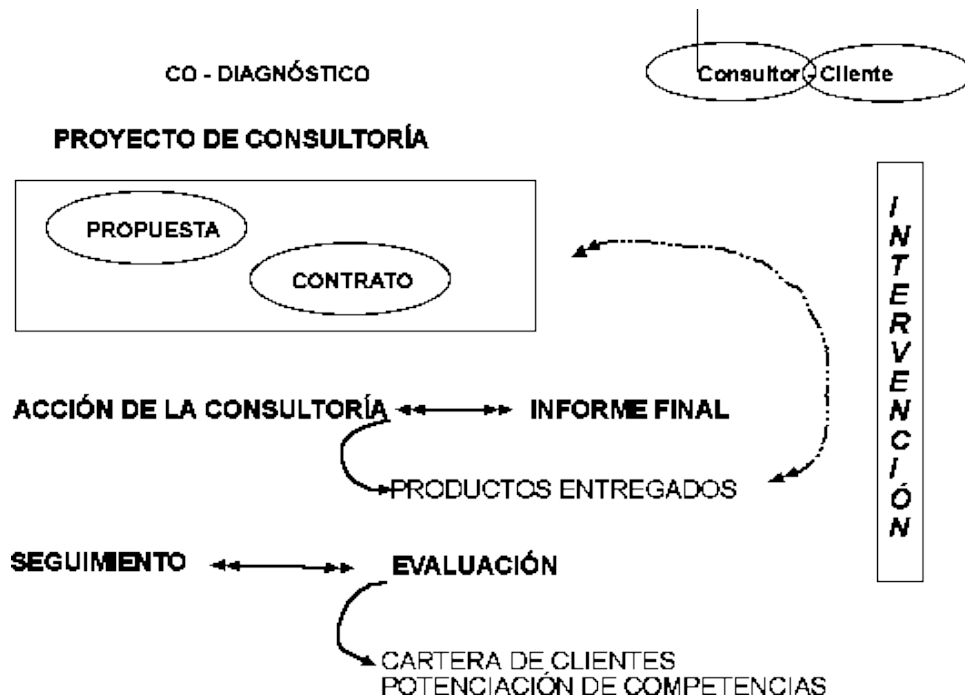


Taller de Consultoría a Empresas.

Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 5: El proceso de consultoría

Introducción

El proceso de consultoría consta de cuatro grandes hitos: El co-diagnóstico, el proyecto, la acción de la consultoría y el seguimiento, el cuadro siguiente muestra esta relación.



Ester Fecci P., 2000

El Objetivo de este módulo es:

1. Comprender el significado de las intervenciones

2. Comprender las etapas de un proceso de consultoría (conocer las posturas de algunos autores y consensuar en un modelo a utilizar en el proceso de consultoría a realizar)

I. Proceso de consultoría: clásica y sistémica

1. Comprender las etapas de un proceso de consultoría

La consultoría de proceso trabajada por Schein pone especial atención en los niveles de relación y en una visión abarcativa que debe desarrollar el consultor en las diferentes etapas de ésta, "la consultoría de proceso constituye una actividad muy abierta que por lo general no se formaliza en función de contratos horarios o definiciones de un proyecto" (Schein,E. 1990,115), esta visión contempla elementos sistémicos fundamentales.

Por su parte D. Rodríguez (1995) plantea, referenciando a Schein, que bajo el encabezado de consultoría de procesos, es posible agrupar diversas técnicas utilizadas en DO y que tienen en común la co-participación del investigador externo y del consultor interno, como base para el éxito del diagnóstico y -posteriormente- de la intervención y cambio propuesto.

La relación de consultoría contempla diferentes hitos vinculantes entre el sistema organización y el sistema consultor. Se tomará como base las etapas planteadas por Schein, (opcit) y la reflexión de cada etapa, se hará en base distinciones sistémicas pertinente. Las áreas lógicamente delimitadas que el consultor debe prestar atención en una consultoría de proceso son:

1. Contacto inicial
2. Selección de un escenario y de un método de trabajo
3. Diagnóstico
4. Contrato Psicológico
5. Intervenciones
6. Disminución de la participación y la conclusión.

La consultoría de proceso desde una perspectiva sistémica debe enfatizar los siguientes aspectos:

*** Etapa del contacto inicial y de selección del escenario y método de trabajo.**

El ámbito de reunión exploratoria, constituye desde ya perturbación y creación de vínculos que va generando compromiso de apertura o cierre en ambos sistemas (cliente - consultor). Se destaca como factor de predominio en el consultor la armonía ética de las demandas y características del cliente con sus propios valores, como con la proyección de la intervención " El consultor de proceso debe estar libre de la presión de vender, para poder evaluar en forma auténtica si puede ser de ayuda al cliente" (Schein, 1990,119).

Uno de los aspectos relevantes que usted debe trabajar para el establecimiento de la relación cliente - consultor es el que Schein denomina "El establecimiento del contacto y la definición de la relación"

*** Etapa de diagnóstico**

La intervención sistémica centra la atención en la interacción de la interacción. El objetivo es definir el sistema de la consultoría, los implicados (los límites, los actores, los roles, la intención de los tiempos), sin perder de vista que esas definiciones se hacen desde la organización toda. "el concepto de que el cliente es

todo el grupo o toda la organización es uno de los aspectos más complejos y, sin embargo, el más importante de la consultoría de proceso" (Schein, 1990,125).

En las clásicas intervenciones causalistas, la etapa de diagnóstico está respaldada por una gama de instrumentos de recolección de información, como entrevistas y cuestionarios. El objetivo es generar un informe de la realidad de la organización y sus problemas. Basándose en ello, diseñar el plan de trabajo.

En la intervención sistémica la recopilación de la información es principalmente con tecnología de observación participativa, documentos personales, historias orales, escucha y preguntas a los individuos en acción.

"recopilaré información principalmente observando a los individuos en acción y no por medio de entrevistas o cuestionarios de sondeos, a menos que exista la decisión clara de que resultará adecuado entrevistar a cierto grupo".(Schein,1990)

En la intervención sistémica, el diagnóstico, es en realidad un co-diagnóstico , siendo un flujo de perturbación que se autogenera con permanentes procesos de retroalimentación y desde ahí se generan intervenciones emergentes, provocando nuevas interacciones, nuevos diagnósticos, retroalimentación e intervenciones emergentes. En los avances se van provocando diálogos de meta retroalimentación, con la intención de influir en la interacción de la interacción.

Rodriguez (1995.....) le otorga una importancia relevante al diagnóstico organizacional, si bien a través de sus páginas distingue una variedad de instrumentos de intervención, que más bien son herramientas metodológicas de obtención de información, entre líneas y en las conclusiones aparece con claridad su visión Lhumaniana enfatizando lo siguiente:

1. La autoobservación de un sistema social es un momento esencial de la autoepoiesis y el diagnóstico organizacional podría llegar a ser parte de esta autoobservación.
2. El diagnóstico debe ser considerado desde la restricción de las organizaciones complejas, las cuales se encuentran en una relación de acoplamiento estructural con su entorno.
3. Las organizaciones mientras mantienen su relación de acoplamiento estructural con su entorno, se modifican al mismo ritmo que este.
4. El diagnóstico se debe incorporar como un proceso evolutivo constante, al devenir organizacional.
5. El Diagnóstico debe llegar a formar parte del proceso autorreflexivo del sistema organizacional por tanto, se requiere que el diagnóstico sea un autodiagnóstico.

Parece relevante a los autores de esta tesis destacar que lo esencial en la etapa de diagnóstico, es no perder de vista que se trata del acercamiento recurrente de los actores de la consultoría, asumiendo que el objetivo no es la búsqueda de la realidad sino más bien la coconstrucción de procesos de aprendizajes que permita tomar decisiones acertadas para la existencia del sistema-entorno esperado.

*** Contrato psicológico**

En un proceso de intervención sistémica el espacio de acuerdos consensuados con las expectativas que no solo dice relación con los resultados esperados sino que también con el fortalecimiento de la interrelación, es fundamental. Tanto los acuerdos formales como tiempo real dedicado, servicios que se llevaran a cabo, forma de pago, presupuesto, como los procesos de sentimientos de la acción.

Por tanto el flujo es continuo, la retroalimentación, el diagnóstico, las intervenciones técnicas y las intervenciones del flujo en el ámbito del contrato psicológico, se revitaliza tanto en los acuerdos como en las diferencias de la consultoría.

*** Intervención**

"... no es posible separar por completo las etapas de recopilación de información, diagnóstico e intervención, pues ocurren simultáneamente: la manera en que se recopila dicha información constituye una intervención, y el tipo de intervención que se elija dejará al descubierto nueva información..." (Schein, op.cit., 144)

En el proceso de consultoría con visión sistémica, la actividad de intervención debe resguardar el proceso de comunicación de la acción y el avance hacia el objetivo técnico de gestión comprometido

Schein (1990. ...) menciona las intervenciones de confrontación como aquella que le permite la acción de meta comunicación. Se tienen:

a) Aquellas que se centran en toma de conciencia de las interacciones (manejo de la agenda), las que se han denominado de co-diagnóstico. Son diseñadas para influir deliberadamente sobre el proceso del grupo.

b) Aquellas que se centran en el proceso de retroalimentación

Dice relación con metodologías de intervención que se basan en reconversar los procesos y generar aprendizaje de las metas interacciones.

El planteamiento anterior se basa en un lenguaje directivo con énfasis en las acciones de influencia. Consideramos que las intervenciones desde una perspectiva sistémica, van emergiendo a partir de una base de poder ambigua y en medio de un trabajo ya en curso, donde se debe fomentar y fortalecer la participación y el compromiso, en estrategias de codiagnósticos –retroalimentación- aprendizaje-decisión. Cada uno de estos vectores son recursivos y multivariados entre si provocando efectos en las relaciones y vínculos del sistema organizacional.

* Disminución de la participación y la conclusión.

El proceso de consultoría tiene su etapa final en el momento que se asume cumplido los objetivos convenidos en el contrato. Esta etapa de desvinculación no necesariamente significa una disminución de relaciones consultor –cliente, sino más bien, debiera ser un proceso de evaluación de satisfacción y reanálisis del sistema de consultoría, generando relaciones contractuales futuras o términos de vinculación.

En una consultoría de proceso con énfasis sistémico debiera el sistema consultor generar indicadores de desvinculación que estén presente permanentemente en el proceso. Estos indicadores debieran ser el reflejo autocrítico del sistema consultor en una lógica de seguimiento, bucleado con la etapa de contacto inicial.

La base de satisfacción de logro más adecuado es el aprendizaje del sistema organización, reflejado en la modificación de las relaciones que le permite al sistema gestionar la complejidad.

Consultoría de Empresas - ADMI 280

Módulo 5: El proceso de consultoría

II. Intervenciones

Los ámbitos de la intervención se inician con el contacto inicial, trabajado en la sección anterior; el co - diagnóstico; la acción de la consultoría y la desvinculación. Existen aspectos relevantes del proceso de consultoría que se utilizarán en terreno.

1. Co - diagnóstico

Sobre el tema se vuelve a reforzar que en la lógica de una intervención de proceso, lo relevante es involucrar al cliente en el diagnóstico, por eso es su denominación de co - diagnóstico. Se utilizará un modelo consensuado.

Teniendo presente el instrumental de diagnóstico que usted ha aprendido en su carrera, como por ejemplo el FODA, el estudio de los sectores industriales o el análisis de la industria y la presentación de la organización desde el modelo de la [pirámide invertida](#). Además de el instrumental que aplican los operadores CORFO para el diagnóstico, con las adaptaciones para cada caso en particular. En base a este software usted debe determinar los problemas más relevantes de la empresa. [Software industrial](#).

También es conveniente saber qué aspectos de la organización evaluar y de qué forma, para eso se presenta la siguiente guía con algunas preguntas que formular: [Guía factores para](#) el diagnóstico.

2. Proyecto de consultoría

A través del taller: [Proyecto de Consultoría](#) usted encontrará algunas preguntas relevantes que se deben tener presente al momento de diseñar un proyecto de consultoría, o lo que Sercotec denomina, un Proyecto de Asistencia Técnica ([PAT](#)).

El texto guía del curso, del autor Tom Lambert desarrolla el tema de propuestas y contrato, aspectos interesantes de analizar, entre los que se destacan:

Propuesta: una herramienta esencial para la planificación de una intervención, es útil como herramienta de planificación y como herramienta de marketing para la consultora y el consultor. Cualquier propuesta ha de cumplir tres exigencias básicas:

- ü Debería ser fácil de redactar, con una inversión mínima de tiempo
- ü Debería evitar cualquier peligro de regalar el servicio
- ü Debería ser una herramienta eficaz de marketing que le consiga clientes

Para revisar la forma de redactar una propuesta, lea T. Lambert, 1997, Manual de Consultoría, pag 88 a 90.

Otro de los aspectos que en consultoría se debe tener muy en cuenta es la forma de fijar y comunicar los honorarios, para ello analice lo que plantea T. Lambert, 1997, Manual de consultoría, cap 6, pag 99 a109

Contrato: es cualquier acuerdo, verbal o escrito, explícito o implícito, entre individuos legales como empresas.

- Ningún trabajo debería ser realizado sin un contrato. El contrato desempeña un papel clave de comunicación que es vital para una práctica profesional de éxito.
- El contrato establece lo que se está comprometido hacer y lo que se tiene derecho a recibir.

Leer T. Lambert, 1997, Manual de consultoría, cap 7, pag 111 a 120.

3. Acción de la consultoría

Los Modelos de intervención se pueden dividir en dos tipos:

1.- Aquellos focalizados en el proceso de cambio Modelos DO.

Si desea profundizar en estas intervenciones utilice el texto de E. Schein 1º y 2º volumen que se encuentra en biblioteca.

2.- Aquellos focalizados en los aspectos técnicos de gestión a intervenir

- * Estrategia
- * Marketing
- * Costos
- * Diseño organizacional
- * Proceso de recursos humanos
- * Finanzas
- * Proceso productivos
- * Entre otros

Cada intervención técnica debe ser modelada de acuerdo a las circunstancias y expertez del consultor.

4. Informes de consultoría

En las consultorías a realizar en este curso se utilizará el modelo base señalado anteriormente para formular el proyecto de asistencia técnica o PAT.

Por otra parte, el modelo para el informe final será el siguiente: Informe [final de consultoría](#).

Consultoría de Empresas - ADMI 280

Módulo 5: El proceso de consultoría

Evaluación

Informe lecturas Módulo 5 (Pauta Lectura Dirigida), dividido en

- * Proceso de consultoría
- * Intervenciones

[Pauta de Lectura Dirigida](#)

Se recomienda usar la siguiente [Guía de estilo](#) para citar correctamente las referencias bibliográficas.